



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(квалификация – бакалавр)

На тему Контроллинг персонала в деятельности организации

Выполнила Соловьева Софья Семеновна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
Петрова Екатерина Евгеньевна

«Знаюте допускаю»

Направляющий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

15.12.2024 г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты контроллинга персонала в деятельности организации..	5
1.1 Понятие, особенности и значение контроллинга персонала в деятельности организации.....	5
1.2 Способы и методы, функции и требования контроллинга персонала в деятельности организации.....	12
2 Анализ организационно-экономической деятельности и контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».....	20
2.1 Общая организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика и практика управления АО «Авиакомпания «Якутия».....	20
2.2 Анализ трудовых показателей и контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».....	30
3 Разработка мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».....	40
3.1 Комплекс мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».....	40
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».....	47
Заключение.....	56
Список использованной литературы.....	58
Приложение А.....	63

Введение

На сегодняшний день управление организацией сталкивается с большим количеством трудностей как из внешней, так и с внутренней окружающей среды. На организацию и модель управления влияют экономические санкции, изменение политических и дипломатических отношений, санитарные ограничения, изменения законодательства и т.д. Но также деятельность организации складывается и под воздействием внутренней среды, определяя ее структуру, тип и вид деятельности, процессы, организацию производственного и финансового управления и т.д.

Применение концепции контроллинга персонала в деятельности организации в современных условиях, на практике сталкивается с рядом проблем, основными из которых являются: отсутствие единого концептуального подхода к определению и характеристике элементов системы контроллинга персонала; недостаточная осведомленность руководителей организаций о преимуществах, которые предоставляет контроллинг персонала; сложная экономическая ситуация на многих организациях страны, обусловленная кризисом и как следствие экономия ресурсов на инновации; групповое и индивидуальное сопротивление внедрению контроллинга персонала; недостаточная мотивация персонала в организациях и как следствие нежелания персонала получать новые знания и навыки, прилагать дополнительные усилия для обеспечения достижения целей деятельности организации; отсутствие квалифицированного персонала в сфере контроллинга персонала; сложность получения необходимой информации, связанная с ее отсутствием в общепринятых источниках информации и необходимость проведения дополнительных исследований; отсутствие эффективных коммуникационных каналов внутри организации; отсутствие во многих организациях системы планирования; необходимость внедрения не только системы контроллинга персонала, а комплексной системы контроллинга деятельности организации для

обеспечения ее дееспособности, что и определило актуальность данного исследования.

Исходя из значимости и актуальности темы, целью исследования выпускной квалификационной работы – изучение контроллинга персонала в деятельности организации.

Для достижения цели исследования определяется необходимость достижения следующих задач:

- Дать понятие, определить особенности и значимость контроллинга персонала в деятельности организации.

- Изучить основные способы и методы, функции и требования контроллинга персонала в деятельности организации.

- Изучить организационно-правовой и финансово-экономической деятельности АО «Авиакомпания «Якутия».

- Провести анализ трудовых показателей и контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».

- Представить комплекс мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО Авиакомпания «Якутия».

- Оценить эффективность мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия».

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является АО «Авиакомпания «Якутия».

Предмет исследования – система контроллинга персонала в деятельности организации.

1 Теоретические аспекты контроллинга персонала в деятельности организации

1.1 Понятие, особенности и значение контроллинга персонала в деятельности организации

В современной России во многих организациях имеется необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами. Это можно подтвердить ростом интереса со стороны многих отечественных организаций к программному обеспечению планирования и учета на предприятии.

Успешная деятельность организации невозможна без анализа трудовых показателей и административных функций управления предприятием, которая позволит оценить экономический потенциал и определить резервы эффективного использования персонала.

В течении долгого времени в России, для достижения поставленных задач, управление организацией основывалось на эффективном и рациональном использовании финансовых и материальных ресурсов, а важность роли персонала считалась незначительной. Такая ситуация сложилась не только из-за спада в экономике, но и по причине недостаточно внимательного отношения руководителей организации к квалификации работников своих предприятий и желания получить быструю прибыль без дополнительных вложений денежных средств в управленческий и рабочий персонал.

Сама суть понятия «контроллинг» берет свое начало с далеких средних веков и тесно связано с государственным управлением. Должность под названием «countrollour» имела место быть, начиная с XV века при дворе короля Англии. Данная должность предусматривала «countrollour» ведение документации и непосредственно контроль потока товаров и денег.

Контроллинг служащего персонала корнями уходит в 60-е годы, в теорию американских деятелей учета человеческих ресурсов, но в то время он не имел

такого широкого практического применения на предприятиях. Свой расцвет он получил лишь в 80-е годы [8].

Существенное вложение в развитие контроллинга внесли немецкие и в большей степени англо-американские теоретические разработки. Исторически были predeterminedены предпосылки появления и расцвета контроллинга как налаженной системы менеджмента предприятия. Не вызывает сомнений того факта, что контроллинг впервые возник в Германии. Отцом основателя компании Controller Akademie Альбрехта Дайле.

В Америке термин «контроллинг» почти не используется, хотя именно там эта система управления была впервые максимально объемно упомянута и применена.

Сейчас мы понимаем, что понятие «контроллинг» имеет чрезвычайно много трактовок, которые в существенной степени отличаются друг от друга по значению. Данный факт делает возможным рассмотреть его под разным углом. Слово «контроллинг» взято от английского «to control» – контролировать, управлять, а оно в свою очередь пришло из французского языка, что значит «реестр, проверочный список» [12].

Можно подумать, что слово «контроллинг» совпадает по значению со словом «контроль», но это не так. Разница этих понятий заключается в следующем: контроль изучает ошибки прошлого, уточняет какие-то просчеты и, главное, ищет нарушителей, в то время как контроллинг управляет будущим, планирует, регулирует, наблюдает, обеспечивая успешное функционирование организации [10].

Остановимся подробнее на понятии контроллинг персонала. В Большом энциклопедическом словаре представлено его следующее определение: «это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, которая способствует реализации стратегии в конкретные мероприятия, а также формирует основные положения по управлению сотрудниками» [17].

Венгерский ученый П. Хорват под контроллингом персонала понимает подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения системы управления персоналом, поддерживая тем самым системообразующую и систем увязывающую координацию [28].

Также существует и другая позиция, авторами которой являются В.Д. Дорофеев и А.Н. Шмелева. Под контроллингом персонала они подразумевают концепцию, направленную на ликвидацию «узких мест», ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [18].

Проанализировав вышеупомянутые определения, делаем вывод, что можно вывести два основных момента, на которых основывается контроллинг персонала – во-первых, это эффективность использования человеческого ресурса и, во-вторых, результативность процесса управления персоналом.

Также, несмотря на обилие подходов к определению контроллинга, все они, повторюсь, доказывают ошибочность сопоставления контроллинга процессам контроля на предприятии, поскольку контроллинг охватывает не только функцию контроля, но и остальные функции управления, а именно планирование, организацию, учет, анализ и регулирование [20].

Далее перейдем к видам. Существует две основные классификации контроллинга персонала как одного из наиболее действенных инструментов эффективного хозяйствования организации: стратегический и оперативный; а также качественный и количественный контроллинг персонала (рисунок 1.1). В дальнейшем рассмотрим их более детально.

Стратегический контроллинг персонала является своего рода поддержкой стратегического менеджмента: он участвует в управлении структурой персонала и использовании кадровых ресурсов как определенного «двигателя» для обеспечения достижения целей организации.

То есть стратегический контроллинг персонала представляет собой составную часть в системе стратегического контроллинга организации, которая

выполняет функцию обеспечения выживаемости, сопоставления планов с «реальным положением вещей», а также достижения стабильного конкурентного преимущества перед другими участниками рыночных отношений в борьбе за «клиента-потребителя».

Второй вид — это оперативный контроллинг персонала. Его функция заключается в «экстренной» адаптации организации к различным изменениям как внешней, так и внутренней среды. Этого можно достигнуть за счет предоставления актуальной, систематизированной информации в случае возникновения проблем путем «самонастройки».

Оперативный контроллинг персонала, в отличие от стратегического, выполняет резервную функцию при срочном управлении, в основе которого лежат по большей части повторяющиеся трудовые процессы в организации. Таким образом, оперативный контроллинг в целом ориентирован на краткосрочные цели.

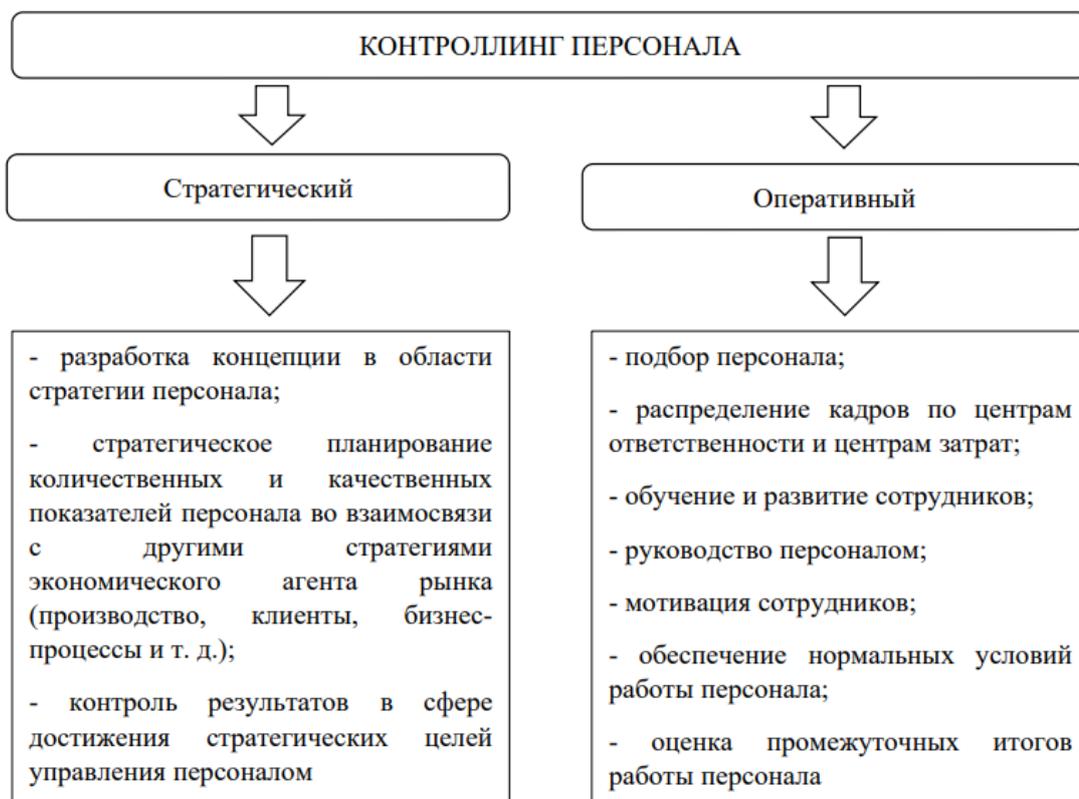


Рисунок 1.1 – Классификация видов контроллинга персонала

Различие двух видов контроллинга (стратегического и оперативного) заключается еще и в количестве альтернатив: у первого – их широкий спектр, у второго – он весьма ограниченный, а также в детализации: невысокая и относительно большая соответственно.

Предметом дальнейшего рассмотрения является количественный и качественный виды контроллинга персонала. Количественный контроллинг персонала направлен в первую очередь на сбор, обработку и исполнение количественных данных, например, численность и состав трудовых ресурсов, уровень и состав затрат на персонал, показатели производительности труда и т.д.

Для качественного контроллинга персонала объектами управления можно считать качественные показатели, к таковым, например, относится мотивация, карьера и т.д.

Особенность контроллинга на предприятии – ориентация на совершенствование деятельности предприятия, в то время как сущность проявляется в обеспечении непрерывного, системного управления деятельностью предприятия, ресурсами, финансами, персоналом и т.д. [21]. Также сущность контроллинга выражается в обеспечении взаимодействия информации, анализа, планирования и контроля за реализацией функций и процессов [7].

Цели и задачи построения, формирования и развития системы контроллинга могут быть различны от предприятия к предприятию, поскольку контроллинг складывается при учете многообразных факторов:

- размер предприятия и производственной деятельности, объем имеющихся ресурсов;
- организация системы диверсификации на базе предприятия;
- производственный цикл на предприятии, система организации производства, оказания услуг;
- качественно-количественный состав персонала и высшего руководства предприятия;

- стратегия, цели и задачи, принципы и правила, методы ведения деятельности предприятия на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- уровень материального, производственного, финансового, экономического, человеческого потенциала предприятия;
- уровень лояльности, приверженности и квалифицированности высшего руководства предприятия [13].

Помимо деления контроллинга по горизонту планирования, контроллинг принято делить в соответствии с определенными признаками, представленными на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Виды контроллинга на предприятии

Таким образом, контроллинг может применяться в части функциональный направлений деятельности предприятия, в зависимости от планируемого горизонта осуществления контрольных мероприятий, а также в зависимости от сфер реализации контроллинга.

Исследователь Н. Н. Шляго в научных трудах определяет несколько дополнительных типов контроллинга на предприятии:

- контроллинг логистический (оптимизация и контроль за ходом транспортировки и логистики, хранения товаров) [36];
- контроллинг инновационный (оптимизация и контроль за ходом реализации инноваций);
- грин-контроллинг (оптимизация и контроль мероприятий в области формирования высокого уровня экологической ответственности) [37].

Контроллинг, помимо реализации в сферах экономики и финансов также реализуется в системе управления проектами, в системе управления персоналом [35]. Иными словами, несмотря на разнообразие видов контроллинга (рисунок 1.2), определяется оптимальное сочетание в рамках одного предприятия нескольких видов контроллинга одновременно, что позволит обеспечить эффективное функционирование и развитие как в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Организация системы контроллинга на предприятии может быть развернута в различных областях и сферах, подлежать включению в любой процесс. Чаще всего, контроллинг вводится в следующие сферы:

- в сферу управления финансами на предприятии;
- в систему организации производства и сбыта, логистики;
- в систему управления человеческими ресурсами; в систему разработок и инноваций;
- в систему организации маркетинговой и сбытовой, логистической деятельности и т.д. [36].

При организации системы контроллинга на базе предприятия активно используются различные источники информации:

- внутренние локально-нормативные акты предприятия;
- отчетность и показатели деятельности предприятия за определенный период;
- стратегия и цели, задачи предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- финансовая отчетность;

– экономические и производственные, сбытовые и логистические управленческие процессы [36].

Таким образом, проанализировав понятие, особенности и значимость реализации концепции контроллинга в обеспечении управления предприятием, определяется, что контроллинг – важнейшая часть эффективного и рационального, стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. Кроме того, контроллинг выполняет функцию анализа и оценки развития, функционирования и отражает основные проблемы, которые существуют в экономической, финансовой, технической, материальной и технологической, логистической, управленческой областях.

Контроллинг не только позволяет предотвратить наступление негативных последствий для развития и функционирования предприятия, отдельных его структурных подразделений, но также позволяет эффективно осуществлять процесс координации деятельности подразделений в части выполнения ими функций. Контроллинг позволяет не только проанализировать текущее состояние, но и осуществить планирование деятельности предприятия на перспективу, выработать эффективные управленческие решения на основании полученных результатов.

1.2 Способы и методы, функции и требования контроллинга персонала в деятельности организации

В современных экономических условиях руководители организаций должны понимать, что персонал — главная ценность организации: качество производимого товара зависит не только от оборудования и материалов, но и от квалификации и подготовки работников, а значимость принятых управленческих решений - от опыта руководителей всех подразделений. В связи с этим возникает потребность в создании современных эффективных методов и моделей оценки деятельности организации (в том числе - анализа и контроля трудовых отношений и показателей), не только отражающих их фактическое состояние, но

и обеспечивающих разработку аналитических программ по управлению персоналом и повышение адекватности принятия экономических координационных решений в управлении бизнесом. Одним из современных методов оценки деятельности организации является контроллинг.

У контроллинга персонала есть одна общая главная задача – это своевременный мониторинг обратной связи между планами и отклонениями от них.

В научной литературе принято выделять несколько функций контроллинга персонала:

– информационная, которая заключается в выстраивании информационной системы, предоставляющей сведения о персонале в таких разрезах, как производительность труда, затраты на персонал, уровень квалификации сотрудников. Такая функция реализуется, в основном, посредством создания базы данных сотрудников и анализа финансовых показателей деятельности предприятия в разрезе подразделений и отделов;

– плановая, которая заключается в формировании прогнозов потребности в штатной численности персонала, его кадрового состава, планового размера оплаты труда и премирования;

– управляющая, которая заключается в разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом, его обучения, повышению профессиональных навыков, созданию необходимых условий труда и внедрения новых технологий для оптимизации численности персонала;

– контрольно-аналитическая, которая заключается в проведении анализа полученных результатов управления персоналом, измерении степени достижения целей управления персоналом. В случае, если результаты проведенного анализа отвечают запланированным показателям или имеют небольшие отклонения, менеджмент может не применять воздействующие меры относительно ликвидации проблемных аспектов управления персоналом. Если же результаты проведенного анализа позволяют сделать выводы о существенных

отклонениях от целевых показателей, то предпринимаются меры по устранению выявленных проблем [7].

Для того чтобы функции контроллинга, о которых сказано нужно выше, осуществить на практике, нужно вначале выполнить следующие задачи, а именно:

- сбор своевременной необходимой информации начальником отдела кадров, что выполняется, используя методики, которые запускаются службой контроллинга персонала;

- проверка эффективности практического использования персонала за определенный отрезок времени;

- определение необходимого количества кадров, исходя из реализуемых стратегического и оперативного планов, выпускаемых товаров (услуг), их реального объема;

- осуществление практической целенаправленной деятельности по подбору и стимулированию, развитию и увольнению персональных работников, персонала владение информацией по затратам на них;

- формирование и развитие системной, методической и организационной среды контроллинга кадров на предприятии и другие.

Исходя из вышеперечисленного, следует, что практическая сторона контроллинга зависит, в первую очередь, от выполнения ряда действий управления кадрами. Контроллинговым подразделениям по кадрам, прежде всего, нужно исходить в своей деятельности из психолого-социальных характеристик работников, что позволит максимально точно необходимого сделать оценку кадрам предприятия.

Контроллинг персонала является одним из наиболее действенных инструментов эффективного хозяйствования на рынке, объединяющий в себе планирование, учет, организацию, анализ, контроль и регулирование персонала. Он представляет собой управленческий процесс, обеспечивающий достижение целей в области управления персоналом. Контроллинг персонала – относительно новый инструмент для российских организаций. В этой связи его внедрение

сопровождается определенным сопротивлением и незнанием проблем в данной области. Однако следует учесть, что в большинстве отраслей промышленности традиционные методы управления персоналом уже утратили свою силу. В этой связи целесообразно рассмотреть основные инструменты и методы контроллинга персонала, применение которых можно найти на отечественных предприятиях.

Одним из основополагающих методов является целеполагание и управление по целям. Этот управленческий инструмент объединяет функции планирования, контроля и мотивации сотрудников. Он предусматривает постановку целей как для предприятия в целом, так и для отдельных подразделений, сотрудников, проектов.

В итоге формируется дерево целей, в котором отображается взаимосвязь поставленных целей от высшего уровня к более низким иерархическим уровням. При этом используется принцип SMART, суть которого заключается в том, что все цели должны быть специфичными (Specific), измеримыми (Measurable), согласованными между собой (Agreed), реалистичными (Realistic) и связанными со временем (Time related) (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Процесс установление целей

В дереве целей цели контроллинга персонала делятся на основные и вспомогательные. Например, в качестве одной из основных целей можно считать такую:

– поддержка принятия решений для достижения целей управления организацией.

Вспомогательные цели при этом служат для детализации основных целей:

– своевременное предоставление информации лицам, принимающим решения в трудовой сфере.

Таким образом, процесс достижения целей становится понятным, поскольку детализация целей может быть до n-го числа раз.

Также контроллинг персонала осуществляет анализ внешней и внутренней среды. Данный метод чаще всего используют для поиска причин отклонений от плана. При этом анализируется совокупность внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации (внутренняя среда) и внешних (внешняя среда).

К внутренним факторам относится миссия и цели организации, стратегия, корпоративная политика, организационная культура, финансы, персонал и т.п.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. К первым относятся такие факторы, как потребители, конкуренты, акционеры, поставщики, государство. К факторам косвенного воздействия относятся технологические, экономические, политико-правовые, географические, социокультурные факторы. По итогам анализа служба контроллинга персонала может определить проблемы организации в настоящем и в будущем.

После выявления причин отклонения от плана служба контроллинга разрабатывает управленческое решение для их устранения. Одним из инструментов принятия управленческих решений является матрица «срочность – важность», которая представлена на рисунке 1.4.

Матрица «срочность - важность»	
Важные и срочные дела	Важные, но несрочные дела
Срочные, но неважные дела	Несрочные и неважные дела

Рисунок 1.4 – Матрица принятий решений «срочность – важность»

С помощью данной матрицы можно структурировать все дела, с целью своевременного выполнения задач и расстановки приоритетности принятия решений.

Контроллинг персонала, как важный элемент управления предприятием, позволяет управлять усилиями и производительностью персонала, а также помогает сократить затраты на персонал. Существует несколько инструментов контроллинга персонала, которые используются менеджментом для эффективного управления персоналом (рисунок 1. 5).

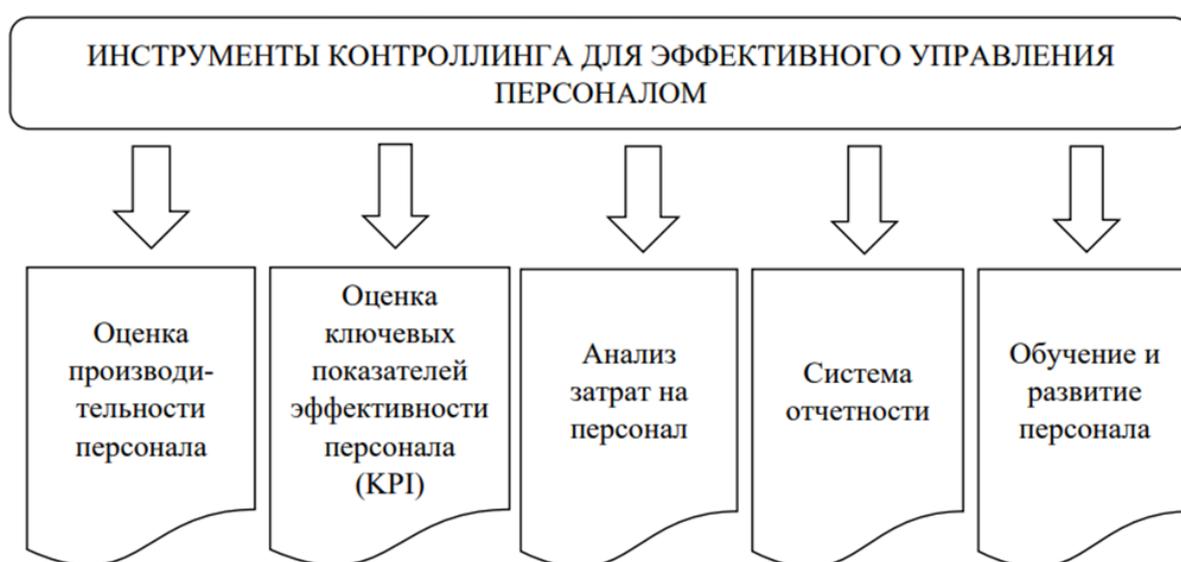


Рисунок 1.5 – Инструменты контроллинга для эффективного управления персоналом

Одним из важных аспектов контроллинга персонала является оценка производительности и качества работы сотрудников. Это позволяет выявлять наиболее успешных и эффективных сотрудников, а также тех, кто нуждается в дополнительной мотивации и обучении. Результаты оценки могут стать основой для разработки индивидуальных планов развития сотрудников.

Оценка производительности является одним из наиболее распространенных инструментов контроллинга персонала. Она позволяет оценить производительность каждого сотрудника, определить его сильные и

слабые стороны и разработать планы дальнейшего развития. Для анализа производительности труда используются следующие показатели:

- общее количество произведенной продукции за период;
- количество брака продукции за период;
- количество отработанных часов сотрудниками за период;
- средняя производительность труда сотрудников за период [18].

Ключевые показатели эффективности (KPI)– это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI–это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов [17].

Ключевые показатели эффективности (KPI)– это инструмент, который используется для измерения эффективности деятельности персонала в рамках достижения стратегической цели развития предприятия или в рамках реализации конкретного проекта. KPI позволяют оценить, насколько эффективно достигаются цели и задачи, поставленные перед организацией или командой.

Для оценки KPI могут использоваться различные финансовые показатели в зависимости от целей и задач организации. На практике обычно применяют такие показатели, как выручка, прибыль, количество заказов, уровень удовлетворенности клиентов, конверсия, трафик, средний чек на гостя или средний товарный чек и т.д.

Определение правильных KPI является важным шагом для достижения успеха. Необходимо убедиться, что выбранные показатели действительно отражают эффективность организации в достижении ее целей и задач. Кроме того, KPI должны быть измеримыми и могут быть достигнуты в рамках установленного времени.

Использование KPI позволяет более четко понимать, насколько качественно и эффективно работает персонал и какие изменения могут быть внесены для улучшения эффективности. Таким образом, правильно определенные KPI помогают фокусироваться на ключевых областях деятельности организации, и принимать обоснованные решения на основе

данных. Это важно для достижения результативности деятельности организации и обеспечения ее дальнейшего роста [15].

Анализ затрат на персонал является важным элементом контроллинга персонала, поскольку позволяет оценить объем таких затрат, их динамику и структуру, а также степень эффективности затрат на персонал по отношению к достижению целей стратегического развития организации. Анализ затрат на персонал позволяет руководству понять, какие затраты на персонал являются необходимыми, а какие необходимо оптимизировать. Это помогает снизить затраты на персонал и улучшить финансовые показатели организации.

Система отчетности является важным инструментом контроллинга персонала, поскольку она позволяет руководству получить информацию о производительности персонала и других аспектах управления персоналом. На основании данных, представленных в системе кадровой отчетности, принимаются обоснованные решения и улучшается эффективность работы.

Обучение и развитие персонала являются важными компонентами контроллинга персонала. Они позволяют сотрудникам развивать свои профессиональные навыки и компетенции, что положительно сказывается на их производительности и удовлетворенности работой.

Таким образом, контроллинг персонала – новая концепция управления персоналом предприятия, базирующаяся на системном подходе в области планирования, организации, учета, контроля, аудита трудовых ресурсов компании. В распоряжении данной системы имеется значительное количество инструментов, начиная от простых и заканчивая сложными. Однако зачастую не все из них применяются на практике. Комплексное использование инструментов и методов контроллинга персонала дает максимальную информацию о состоянии трудовых ресурсов компании, их потенциале, проблемах и возможных решениях проблем.

2 Анализ организационно-экономической деятельности и контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»

2.1 Общая организационно-правовая и финансово-экономическая характеристика и практика управления АО «Авиакомпания «Якутия»

Акционерное общество «Авиакомпания «Якутия» (далее – АО «Авиакомпания «Якутия») был образован на территории Российской Федерации в Республике Саха (Якутия), в городе Якутск. В 2002 году Указом Президента Республики Саха (Якутия) [1] на базе двух ранее существовавших авиакомпаний «СахаАвиа» и «Якутские авиалинии» [44].

21 января 2003 года был выполнен первый рейс АО «Авиакомпания «Якутия» на самолете ТУ-154М по маршруту Якутск-Москва-Якутск под собственным кодом «ЯК». Этот памятный день считается днем рождения авиакомпании [41].

Предприятие является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации. Имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Авиакомпания имеет собственную эмблему, круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском и английском языках, с указанием местонахождения и эмблемой, штампы и бланки со своим полным наименованием и эмблемой, а также один или несколько товарных знаков, и другие средства визуальной идентификации.

Деятельность организации АО «Авиакомпания «Якутия» ориентирована на следующие основные виды деятельности:

- авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и АО «Авиакомпания «Якутия» в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке;

- оказание транспортных и транспортно-экспедиционных услуг;
- внешнеэкономическая деятельность;
- организация летно-штурманского, метеорологического и наземного обеспечения полетов с целью обеспечения их безопасности и регулярности;
- обслуживание пассажиров и клиентуры, предоставление им различного рода услуг;
- обслуживание грузов, в том числе опасных, их отправителей и получателей;
- выполнение функций таможенного авиаперевозчика в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации;
- техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства;
- предоставление на договорной основе услуг по наземному (техническому и коммерческому) обслуживанию воздушных судов российских и иностранных авиакомпаний и предприятий;
- бронирование мест (емкостей воздушных судов), издание, оформление и продажа пассажирских, грузовых и других перевозочных документов;
- завоз и реализация горюче-смазочных материалов;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации летного, технического и другого персонала для работы, связанной с выполнением международных и внутренних полетов и авиаперевозок, а также другими видами деятельности АО «Авиакомпания «Якутия», в том числе для других предприятий на договорной основе, а также для работы в представительствах и филиалах АО «Авиакомпания «Якутия» в Российской Федерации и за границей;
- осуществление профессиональной деятельности в области финансов и кредита в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- осуществление аренды (лизинга) воздушных судов российского и иностранного производства, оборудования, зданий, сооружений и иного

имущества, необходимых для обеспечения эффективной деятельности АО «Авиакомпания «Якутия»;

- организация гостиничной, туристической деятельности и др.

Авиакомпания «Якутия» является главным авиаперевозчиком Республики Саха (Якутия) и играет значительную роль в социально-экономическом развитии региона за счет обеспечения авиационной подвижности населения и поддержания деловых, туристических и культурных связей Якутии с субъектами Российской Федерации и иностранными государствами.

Авиакомпания осуществляет доставку пассажиров в более чем 40 пунктов назначения внутри РФ и зарубежья. Самые популярные внутрироссийские направления — гг. Санкт-Петербург, Москва, Петропавловск-Камчатский, Сочи, Симферополь, Южно-Сахалинск, Анапа и Краснодар. К популярным международным рейсам можно отнести: Китай и Южную Корею.

По объемам перевозок «Якутия» входит в двадцатку крупнейших авиакомпаний России. В основном авиакомпания выполняет рейсы в (из) столицы Якутии – г. Якутск и является основным национальным авиаперевозчиком республики, играя значительную роль в социально-экономическом развитии региона. АО «Авиакомпания «Якутия» тесно встроена в региональную экономику, и в своей производственной деятельности пользуется продукцией и услугами около 50 предприятий республики.

Главная стратегическая цель авиакомпании – это создание безопасного, эффективного авиапредприятия, обеспечивающего высокий уровень обслуживания и сервиса пассажиров. АО «Авиакомпания «Якутия» уделяет авиационной безопасности полетов самое пристальное внимание, и стремится к тому, чтобы каждый пассажир был доволен перелетом и качеством обслуживания.

Миссия АО «Авиакомпания «Якутия» состоит в стремлении повысить доступность авиаперевозок для жителей республики и других регионов Дальнего Востока России, предоставляя своим пассажирам высокие стандарты сервиса и безопасности полета.

АО «Авиакомпания «Якутия» имеет иерархическую структуру предприятия, как и во многих современных предприятиях. Организационная структура компании по состоянию на 01.01.2024 г. представлена в приложении А, она разделяется на службы и отделы. Данная схема иерархической структуры предприятия работает годами и работает продуктивно.

На предприятии во главе стоит Генеральный директор в лице Винокурова Андрея Семеновича. В его подчинении заместители каждой из служб предприятия, которые четко отвечают за свою службу:

- заместитель генерального директора по экономике и финансам;
- заместитель генерального директора по производству;
- заместитель генерального директора по управлению безопасностью полетов (БП);
- заместитель генерального директора по коммерции;
- заместитель генерального директора по общим вопросам.

В АО «Авиакомпания «Якутия» функционирует функциональная организационная структура управления. Любое подразделение имеет только лишь одного управляющего, на которого возлагаются полномочия принятия абсолютно всех административных решений. Вышестоящий аппарат управления никак не обладает полномочиями давать им указания без согласования с непосредственным руководителем.

Оплата труда на предприятии основывается на тарифной системе и устанавливается:

- Для работников Летной службы и службы бортпроводников – сдельно-повременная [3].

В соответствии с организационной структурой Летной службы и службы бортпроводников и функциональными обязанностями выделяются следующие группы должностей:

1 группа - Командно-руководящий состав (КРС), командно-летный состав (КЛС), летно-инструкторский состав, летно-инспекторский состав, инструкторский и инспекторский состав СБП;

2 группа - Члены летного и кабинного экипажа;

3 группа - Наземный персонал.

Ежемесячная оплата труда работников Летной службы и службы бортпроводников состоит из постоянной и переменной части:

- постоянная часть оплаты труда является гарантированным денежным вознаграждением за выполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей за полный отработанный месяц. Постоянной частью заработной платы является должностной оклад или постоянная выплата.

- переменной частью оплаты труда являются: оплата летной работы; выплаты компенсационного характера; выплаты стимулирующего характера.

• Для работников наземных служб следующие системы оплаты труда [4]:

1. Детализированная. Основой системы оплаты труда является тарифная сетка, указанная в таблице 2.1:

Таблица 2.1 – Основная тарифная сетка оплаты труда в АО «Авиакомпания «Якутия»

Разряд оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тарифная ставка (основной оклад) (руб.)	1740	1915	2090	2270	2440	2615	3035	3335	3655	3675	3995
Разряд оплаты труда	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Тарифная ставка (основной оклад) (руб.)	4310	4630	4950	5275	5590	5905	6230	6545	7030	7500	7985

Заместителям руководителя АО Авиакомпания «Якутия», заместителям руководителей подразделений установить должностные оклады ниже на 10 - 30%

чем руководителю, а помощникам руководителя, начальникам штабов на 20 - 40% ниже соответствующего руководителя.

Для должностей ВЛЭК (врачебно-летная экспертная комиссия) установлена тарифная сетка, указанная в таблице 2.2, отличающаяся от таблицы 2.1:

Таблица 2.2 – Дополнительная тарифная сетка оплаты труда АО «Авиакомпания «Якутия»

Разряд оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифная ставка (основной оклад) (руб.)	2022	2100	2202	2310	2562	2844	2865	3145	3455
Разряд оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифная ставка (основной оклад) (руб.)	3790	4150	4490	4850	5215	5625	6040	6505	8340

2. Укрупненная. Оплата труда специалистам устанавливается с учетом уровня оплаты аналогичных специалистов с аналогичной квалификацией и опытом работы в авиакомпании, а также уровня оплаты аналогичных специалистов у других работодателей и уровня востребованности труда специалиста на рынке труда и в авиакомпании.

К месячной выплате могут устанавливаться трудовым договором следующие доплаты в процентом или стоимостном выражении, не увеличивающие месячную выплату для начисления последующих доплат:

- Переменная часть заработной платы (ПЗП) на основании локальных нормативных актов, ссылка на которые указывается в трудовом договоре
- Доплата за совмещение профессий (должностей), размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора, но не более 50%

- Доплата за выполнение работ, не предусмотренных должностной инструкцией (РЗО), размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности – показатель эффективного функционирования и результативности любого предприятия, а также является неотъемлемой частью эффективности труда предприятия.

Чтобы оценить масштаб деятельности исследуемой организации, необходимо дать общую характеристику количественным показателям (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Данные показателей прибыли организации АО «Авиакомпания «Якутия» в 2021-2023 гг., в тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Чистая прибыль	609789	241121	736939
Прибыль до налогообложения	749660	317522	783440
Прибыль от продаж	1658349	2442148	2421190
Валовая прибыль	2184111	1697913	1702947

Объем средств, который направлен на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли от основной деятельности предприятия - валовая прибыль. Рассчитывается как разница между выручкой от продаж, переменных издержке на производство и продажу продукции.

Показатель валовой прибыли АО «Авиакомпания «Якутия» в исследуемом периоде находится в, но показывает тенденцию снижения, и только в 2022 г. прослеживается высокий ее уровень. Так, валовая прибыль организации в 2023 г. составила 1 млрд. 702 млн. 947 тыс. руб., повысилось на 5 млн. 34 тыс. руб.

Основной показатель, показывающий результативность деятельности организации – прибыль от продаж, который находится разницей доходов от основной деятельности, расходов по основной деятельности (выручкой от продажи) и себестоимостью продаж.

По прибыли от продаж за 2021-2023 годы произошло повышение и составило 762 млн. 841 тыс. руб. Самую низкую прибыль от продажи организация получила в 2021 г. составило 2 млрд. 442 млн. 148 тыс. руб.).

Один из главных показателей экономического эффекта от всех видов деятельности предприятия - прибыль до налогообложения, который находится как сумма прибыли от продаж и результат от прочей деятельности.

Прибыль до налогообложения организации АО «Авиакомпания «Якутия» в 2023 г. показывает резкое повышение и составило 783 млн. 440 тыс. руб. по сравнению с прошедшими годами. Как видно из таблицы 2.3, в 2022 г. прибыль до налогообложения составила всего 317 млн. 522 тыс. руб., по сравнению с прошлым годом идет повышение на 40,53% или на 465 млн. 918 тыс. руб.

Далее рассмотрим показатель чистой прибыли предприятия за 2021-2023 гг. Данный показатель является основным источником формирования бюджета предприятия, а также его денежных накоплений. Показатель чистой прибыли позволяет стимулировать команду и расширять производство, наращивать собственный капитал, который является важным источником обеспечения финансового благополучия предприятия.

Чистая прибыль рассчитывается как разница между прибылью до налогообложения и текущим налогом на прибыль.

За период с 2021 г. по 2023 г. показатель увеличился на 34 млн. 279 тыс. руб., что составляет увеличение в 1,04 раза. Чистая прибыль предприятия, как главный показатель эффективности производимой продукции, за последние годы имеет тенденцию к повышению. Разница между самым низким и высоким показателем чистой прибыли составляет 495 млн. 818 тыс. руб., безусловно, это огромная разница говорит о существенном снижении прибыли предприятия.

Исследовав абсолютные показатели анализа доходов и расходов предприятия АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг., можно утверждать, что большинство из них имеют тенденцию к снижению. Определенно, все это снижает производительность труда на предприятии, что в конечном счете отрицательно влияет на эффективность деятельности предприятия.

Количество денежных средств или иных благ, получаемых компанией за определённый период её деятельности за счёт продажи и реализации авиабилетов – выручка. Она составила в 2023 г. 10 млрд. 575 млн. 683 тыс. рублей. В сравнении с прошлым годом, размер выручки повысился на 558 млн. 586 тыс. руб. (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Динамика выручки АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Как видно из рисунка 2.1 выручка предприятия скачкообразна: так, наименьший показатель в 2022 г. в размере 10 млрд. 17 млн. 97 тыс. руб., а самый высокий показатель – в 2021 г. в размере 10 млрд. 903 млн. 558 тыс. руб. в исследуемом периоде показатель постоянно снижался, так за два года он снизился с 10 млрд. 903 млн. 558 тыс. руб. до 10 млрд. 575 млн. 683 тыс. руб.

Средняя выручка предприятия АО «Авиакомпания «Якутия» за весь анализируемый период составляет порядка 10 млрд. руб.

Себестоимость - показатель, характеризующий сколько финансовых средств уходит на изготовление и реализацию продукции. От себестоимости напрямую зависит прибыль предприятия; чем она ниже – тем выше рентабельность (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динамика себестоимости реализованной продукции АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Себестоимость продаж составила в 2023 г. 12 млрд 278 млн. 630 тыс. руб. В сравнении с прошлым годом повышение себестоимости на 563 млн. 620 тыс. руб. или почти на 5%, с 2021 г. – снижение на 809 млн. 39 тыс. рублей, или же на 6,1%. За последние год мы видим увеличение себестоимости реализованной продукции. Самый низкий показатель себестоимости отмечается в 2022 г., когда она составила 11 млрд. 715 млн. 10 тыс. руб., и с этого момента продолжала расти.

Повышение себестоимости, возможно, обусловлено финансовым кризисом и неустойчивым курсом рубля, введенными санкциями против России.

2.2 Анализ трудовых показателей и контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»

Экономический анализ содействует повышению эффективности деятельности организации, направляет дальнейшие действия на наиболее рациональное и эффективное использование основных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, устранению излишних издержек и потерь. Непреложным законом хозяйствования является достижение наибольших результатов при наименьших затратах. Важнейшую роль в этом играет экономический анализ, позволяющий путем устранения причин излишних затрат минимизировать себестоимость выпускаемой продукции и, следовательно, максимизировать величину получаемой прибыли [16].

Во многих организациях расходы на оплату труда занимают значительную долю из общего бюджета, что делает корректную оценку затрат на этот аспект критически важной

Для того, чтобы оценить трудовые показатели в организации АО «Авиакомпания «Якутия», рассмотрим численность работников на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика численности работников АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

В компании в основном преобладают работники в возрасте от 30 до 49 лет, и наименьшее число работников находится в возрастном диапазоне свыше 50 лет.

Далее на рисунке 2.4 рассмотрим возрастной состав работников.

В процентном соотношении в 2023 г. численность работников составила:

- до 30 лет (365 чел.) – 31,4%;
- от 30 до 49 лет (533 чел.) – 46,5%;
- 50 лет и старше (246 чел.) -22,1 %.

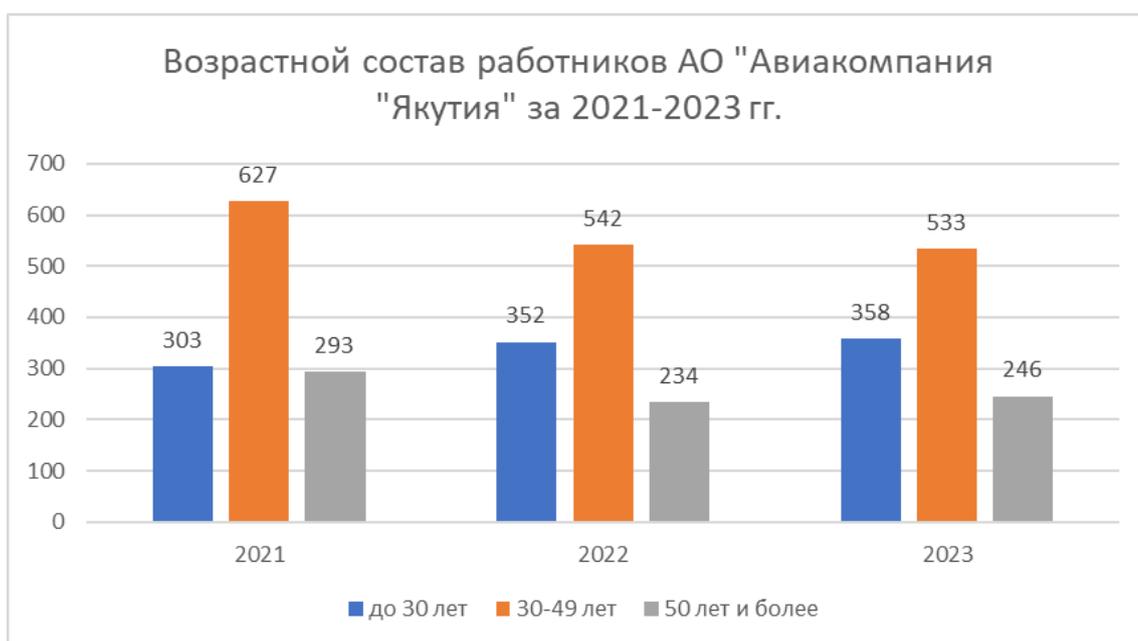


Рисунок 2.4 – Динамика возрастного состава работников АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Стоит отметить, что в последние годы в компании увеличилось количество молодых людей, которые имеют большую производительность труда.

На предприятии преобладает доля специалистов и составляет более 55%. Число руководителей в 2022 г. стало больше на 7 человек, в связи с решением Совета директоров для большей эффективности в организации и это можно увидеть на рисунке 2.5.

Численность работников также практически неизменно в рассматриваемом периоде, за исключением 2021 г., когда доля рабочих составляла всего 27,5%. Рекордная численность работников по всему предприятию была в 2021 г. и

составила 1223 человека, из них 72%, или 881 чел. – специалисты. Затем наблюдается резкое уменьшение численности специалистов, и увеличение количества рабочего персонала.

Также рассмотрим образовательный уровень работников, который можно увидеть на рисунке 2.6.



Рисунок 2.5 – Динамика распределения работников по должностям АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

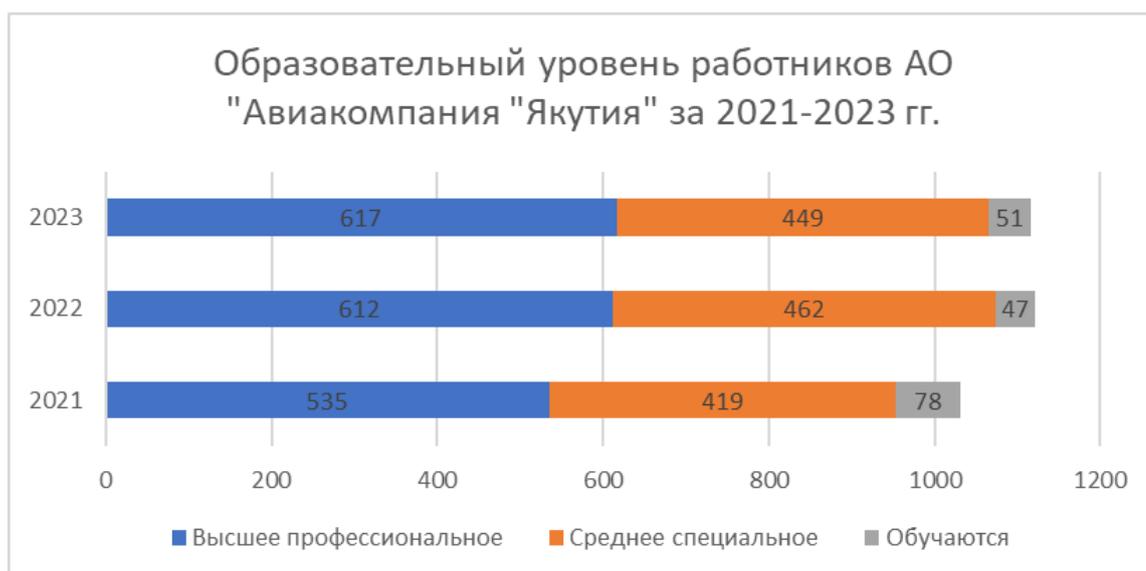


Рисунок 2.6 – Динамика образовательного уровня работников АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Наибольшую долю работников занимают работники с профессиональным высшим образованием, доля которых за исследуемый период составляет более 50% от общего числа работников. Из динамики уровня образования работников, можно сделать вывод, что общая численность работников с каждым годом снижалась, однако в процентном соотношении уровень образования остался практически неизменным. К тому же, на предприятии много работников, которые параллельно обучаются смежным специальностям и повышают квалификацию.

Так, рассмотрим показатели производительности труда в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели производительности труда АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение 2023 г. от 2021 г.	
				Абсолютное значение	%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13087669	11715010	12278630	809039	6,2
Объем реализации продукции, тыс. руб.	10301110	7486518	11722012	1420902	13,8
Среднесписочная численность, чел.	1223	1135	1144	-79	-6,5
Годовая выработка тыс. руб./чел.	8423	6637	10310	1887	22,4
Трудоемкость реализованной продукции, чел./тыс. руб.	0,00012	0,00015	0,0001	-0,00002	-16,7

Выработка — это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесрочного работника в год (квартал, месяц)

Выработка за анализируемый период с 2021 года по 2023 года показывает тенденцию к повышению (рисунок 2.7), т.к. обратный показатель трудоемкости

снижается. Так, с 2021 г. показатель снизился на 1786 тыс. руб./чел., в процентном соотношении это примерно 21% (рисунок 2.8).

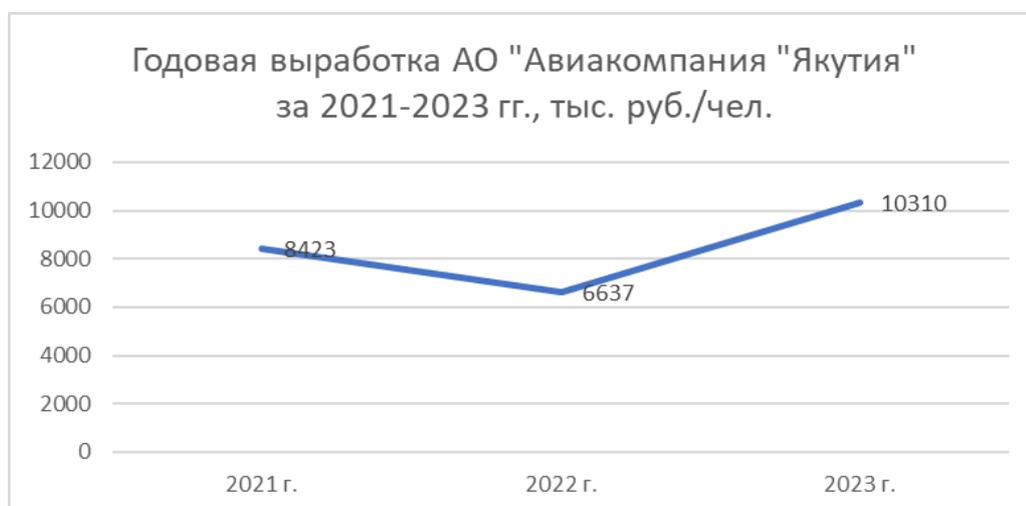


Рисунок 2.7 – Динамика выработки АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Это может быть связано с тем, что объем реализованной продукции значительно уменьшился (почти на 2,8 млрд.). Если брать в сравнение показатели 2021 и 2022 гг., то можно увидеть, что при практически неизменном уровне численности наблюдается увеличение объемов производства, и следовательно выработки. Из этого можно сделать вывод, что в 2022г. имело место недостаточная загруженность работников, и в 2023 г. предприятие успешно с этим справляется.

Трудоемкость предприятия рассчитывается изучения затрат живого труда, выраженные в рабочем времени, затраченном на производство продукции (услуг). Измеряется в нормо-часах (фактических часах работы, затраченных на производство единицы работы).

Показатель трудоемкости за весь анализируемый период не слишком изменился, скачки всего на 0,001 чел-час. Поэтому можно сказать, что прослеживается тенденция неизменяемой трудоемкости. Безусловно, это влияет на эффективность труда предприятия с отрицательной стороны.

Показатель трудоемкости в последние годы имеет тенденцию к снижению, что безусловно позитивно влияет на эффективность труда. Так, с 2022 г. он снизился на 33%.



Рисунок 2.8 – Динамика трудоемкости АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Для более наглядного представления об изменениях показателей производительности труда произведем факторный анализ, с подставлением в формулы данных факторов, которые могут иметь влияние на изменение выработки и трудоемкости на предприятии.

Необходимые данные представлены в таблице 2.4.

Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия произведем способом абсолютных разниц по формуле 1:

$$\Delta ГВ_{\text{ОБЩ}} = ГВ_{2023} - ГВ_{2021}; \quad (1)$$

$$\Delta ГВ_{\text{ОБЩ}} = 10310 - 8423 = 1887 \text{ тыс. руб.};$$

Изменения среднегодовой выработки за счет изменения отработанных дней одним работником отсутствуют, так как общее количество рабочих дней на предприятии осталось неизменным.

Таблица 2.4 – Данные для анализа производительности труда АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	10903558	10017097	10575683	327875
Среднесписочная численность	1223	1135	1144	86
Отработано дней одним работником за год	247	247	247	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,7	7,9	0,1
Общее количество отработанного времени	1926,6	1901,9	1951,3	24,7
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	8423	6637	10310	1887
Среднедневная выработка работника, тыс. руб.	34,1	26,9	41,7	7,6
Среднечасовая выработка работника, тыс. руб.	4,3	3,5	5,3	1

Изменение среднегодовой выработки за счет изменения средней продолжительности рабочего дня рассчитывается по формуле 2.

$$\Delta ГВ_{\Pi} = Д_{2023} \times \Delta \Pi \times ЧВ_{2021}; \quad (2)$$

$$\Delta ГВ_{\Pi} = 247 \times (7,9 - 7,8) \times 4,3 = 106,21 \text{ тыс. руб.};$$

Изменение среднегодовой выработки за счет изменения среднечасовой выработки рабочего предприятия по формуле 3:

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = Д_{2023} \times \Pi_{2023} \times \Delta ЧВ; \quad (3)$$

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = 247 \times 7,9 \times (5,3 - 4,3) = 1951,3 \text{ тыс. руб.}$$

Данный расчет позволяет сделать вывод о том, что на увеличение показателя среднегодовой выработки на предприятии в значительной степени повлияли увеличение среднечасовой выработки работника и увеличение продолжительности рабочего дня. Таким образом, после увеличения рабочего дня с 7,8 до 7,9 ч. увеличение среднегодовой выработки составила 106,21 тыс. руб.

Изменения среднегодовой выработки за счет изменения отработанных дней одним работником отсутствуют, так как общее количество рабочих дней на предприятии осталось неизменным.

Далее рассмотрим заработную плату в таблице 2.5, она прямо зависит от производительности труда на предприятии. Чем выше производительность, тем выше заработная плата.

Таблица 2.5 – Соотношение заработной платы и производительности труда АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Отклонение 2023 г. от 2021 г.	
				Абсолютное значение	%
Среднемесячная заработная плата, руб.	94649	84886	80379	-14270	-15,1
Годовая выработка, тыс. руб./чел-час.	8423	6637	10310	1887	22,4
Фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	1389077	1149025	1096691	-292386	-21
Численность работников, чел.	1223	1135	1144	-79	-6,5

В данном случае отмечается обратная зависимость, когда заработная плата уменьшается на фоне повышения показателей производительности труда (а именно выработки). Так, за 3 года годовая выработка повысилась на 35,6%, или

на 3,6 млн. руб. Фонд оплаты труда работников АО «Авиакомпания «Якутия» сократился с 2021 г. по 2023 г. на 21%, на 292 млн. руб. (рисунок 2.9)

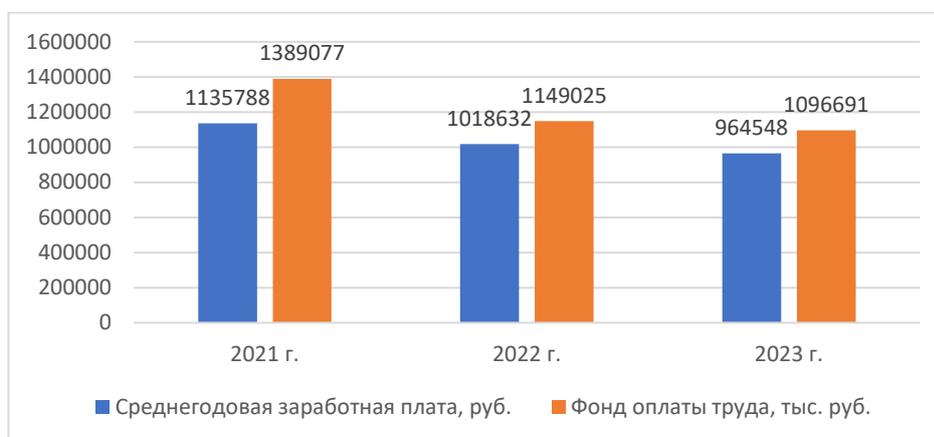


Рисунок 2.9 – Динамик фонда оплаты труда и заработной платы работников АО «Авиакомпания «Якутия» за 2021-2023 гг.

Далее рассмотрим анализ рационального использования рабочего времени работников организации для того, чтобы выявить потери рабочего времени, вследствие чего в организации происходит снижение производительности труда в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Использование рабочего времени АО «Авиакомпания «Якутия» за 2022-2023 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	Отклонение 2023 г. от 2022 г.
Количество сотрудников, чел.	1135	1144	9
Отработано одним сотрудником:			
Дней	247	247	0
Часов	1926,6	1951,3	24,7
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,8	7,9	0,1
Фонд рабочего времени, чел.-час	2177058	2608888,1	431830,1

По данным таблицы 2.6 – общий фонд рабочего времени увеличился на 431830,1 чел.-час или на 16%. На это повлияло увеличение численности работников на 9 чел., что означает повышение эффективности труда на предприятии АО «Авиакомпания «Якутия».

Проведенный анализ показателей эффективности труда на предприятии АО «Авиакомпания «Якутия» показал, что основные экстенсивные показатели находятся на низком уровне, хотя в 2023 г. наблюдается рост по всем показателям. Особенно должны повышаться такие показатели, как выработки, выручки, прибыли от продаж, валовой прибыли, прибыли до налогообложения, чистой прибыли. Также должны быть снижены трудоемкость и себестоимость продукции.

Для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в АО «Авиакомпания «Якутия» автор исследования провел всесторонний анализ ее ключевых элементов. Прежде всего, изучил организационную структуру предприятия и распределение функциональных обязанностей между подразделениями и сотрудниками. Определил, насколько четко и рационально выстроены бизнес-процессы, связанные с управлением персоналом, как выстроена система найма, обучения, мотивации и развития сотрудников компании.

Таким образом, исследовав доходы и расходы предприятия, производительность труда, заработную плату работников, профессионально-квалификационную структуру персонала предприятия можно сделать вывод, что на предприятии существуют проблемы, которые требуют принятия необходимых мер для их решения.

Также автор исследования провел анализ кадрового состава организации - его профессионально-квалификационной структуры, возрастного состава персонала и других ключевых показателей. Это позволило выявить проблемные зоны и потенциальные резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

3 Разработка мероприятий по внедрения элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»

3.1 Комплекс мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»

Анализ, проведенный во второй главе, показал, что внедрение системы контроллинга в деятельность организации приведет к улучшению обслуживания и повышению качества предоставляемых услуг. Контроллинг предполагает управление, влияние и контроль за процессами в организации, иначе руководитель теряет эффективность. Важно знать, какие действия предпринимают сотрудники в любой момент и в любой части процесса.

Внедрение контроллинга персонала в деятельности АО «Авиакомпания «Якутия» является одним из ключевых факторов для успешного развития организации. На сегодняшний день, авиационный рынок становится все более конкурентным, поэтому организациям необходимо эффективно управлять своими трудовыми ресурсами, чтобы обеспечить пассажирам высокий уровень сервиса и оставаться рентабельным предприятием. Контроллинг персонала позволит руководству авиакомпании получать своевременную и достоверную информацию о состоянии кадровых процессах, а также оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Контроллинг персонала необходим для привлечения и сохранения высококвалифицированных специалистов в авиационной сфере, которые на сегодняшний момент на рынке труда находятся в дефиците. Применение инструментов контроллинга позволит авиакомпании совершенствовать систему мотивации, обучения и развития персонала, что положительно скажется на ее конкурентоспособности.

Главные цели внедрения контроллинга персонала в АО «Авиакомпания «Якутия» представляют собой повышение эффективности управления человеческими ресурсами, оптимизация затрат на персонал и улучшение финансовых показателей деятельности организации. Руководству организации

контроллинг позволит получить своевременную и достоверную информацию о кадровых процессах, принять обоснованные управленческие решения и повысить конкурентоспособность компании на рынке авиаперевозок.

Основными задачами по внедрению контроллинга персонала в АО «Авиакомпания «Якутия» являются: разработка системы показателей эффективности управления персоналом, оптимизация численности и структуры персонала, повышение мотивации и вовлеченности сотрудников, улучшение системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, совершенствование системы нематериального стимулирования. Решение этих задач позволит повысить производительность труда и обеспечить достижение стратегических целей организации.

Успешное внедрение контроллинга персонала в АО «Авиакомпания «Якутия» включает четыре этапа:

1. Анализ. Всесторонний анализ существующей системы управления человеческими ресурсами, выявление ее слабых сторон и определение ключевых направлений для совершенствования.

2. Планирование. На основе полученных данных будет разработан подробный план внедрения новых инструментов контроллинга, включающий конкретные задачи, сроки, ответственных исполнителей и необходимые ресурсы.

3. Реализация. На этапе реализации запланированных мероприятий ключевое значение будет иметь четкое взаимодействие всех подразделений компании, вовлеченных в процесс.

4. Контроль. Завершающим этапом станет постоянный мониторинг и контроль эффективности внедренных решений для своевременной корректировки и достижения поставленных целей.

Внедрение системы контроллинга приведет к созданию современного интеллектуального продукта управления организацией, что способствует улучшению эффективности управления, сокращению времени на принятие управленческих решений, эффективному управлению затратами и увеличению рентабельности. Ключевым этапом внедрения системы контроллинга изменений

является закрепление достигнутых результатов путем стимулирования улучшения производительности, экономии ресурсов и повышения качества продукции. Для этого необходимо сосредоточить внимание персонала на достижении поставленных целей и убедить их в том, что нововведения выгодны как для компании, так и для каждого сотрудника лично. Увеличение значимости новых технологий требует пересмотра текущих инструментов контроллинга персонала и разработки новых подходов. Каждая современная организация сталкивается с необходимостью выбора оптимальных средств контроллинга персонала, что способствует повышению эффективности деятельности организации.

Система контроллинга влияет на организацию как позитивно, так и негативно, что отражено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Преимущества и недостатки службы контроллинга

«Плюсы» создания службы контроллинга	«Минусы» создания службы контроллинга
Создание новой ключевой концепции, в основе которой лежит образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе	Изменение устоявшейся организационной структуры, связанные с этим риски и необходимость преодоления сопротивления изменениям
Создание интегрированной системы информационно-аналитической и методической поддержки руководителей и персонала в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации	Вторжение на территорию различных подразделений организации, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции
Отдел не будет ниже по статусу, чем другие	Существует опасность чрезмерного усиления влияния, службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе

Создание единого информационного пространства	Опасность – простая автоматизация процессов без радикальной перестройки бизнес-процессов
Анализ и совершенствование документооборота на системной основе	Руководители других подразделений могут отказываться от предоставления необходимой информации отделу контроллинга

Процесс внедрение системы управления персоналом влечет за собой необходимость внесения изменений в текущую структуру организации, что является неотъемлемой частью процесса внедрения новых элементов в рабочий процесс. Для преодоления сопротивления изменениям, связанным с внедрением системы управления, целесообразно прибегнуть к следующим методам: предоставление подробной информации о целях и задачах изменений, обсуждение текущих проблем и предоставление информации о потенциальных выгодах от внедрения системы управления. В организации проводятся следующие мероприятия:

- Вовлечение персонала в процесс решения задач способствует увеличению их преданности новшествам и облегчает достижение поставленных целей.

- Поддержка адаптации к изменяющимся рабочим условиям требует внимания к потребностям и опасениям сотрудников. Эффективные методы преодоления трудностей и психологических препятствий включают организацию обучения и повышение компетенции персонала.

- Повышение лояльности персонала достигается через проведение переговоров для выявления требований сотрудников, предоставление привилегий, компенсаций и внедрение поощрительной системы.

- Сегментирование. Поиск сотрудников с наиболее негативным настроением для их вовлечения в решение текущих задач, связанных с внедрением контрольных изменений.

– Обработка информации. Тщательный анализ, поэтапное представление информации, проведение мероприятий, направленных на изменение взглядов сотрудников на изменения.

– Воздействие. Использование имеющихся средств руководством: лишение перспектив, снижение заработной платы, отмена компенсаций и поощрений, увольнение.

– Обработка информации. Глубокий анализ, поэтапная представление информации, проведение мероприятий, направленных на изменение мнений сотрудников по отношению к изменениям.

– Принуждение. Использование имеющихся инструментов руководством: лишение перспектив, снижение заработной платы, отмена компенсаций и поощрений, увольнение.

Один из наиболее привлекательных способов контроля персонала – это применение современных технологий. Использование информационно-технологических решений позволит руководству получить необходимое количество информации для операционного и стратегического контроля персонала, что приведет к наилучшим результатам в достижении целей организации.

На рисунке 3.1 представлены модели внедрения контроллинга персонала в систему управления предприятием собственными силами, среди которых можно выделить следующие:

1. Принятие решения о необходимости создания службы контроллинга персонала.
2. Проектирование системы контроллинга персонала.
3. Внедрение контроллинга персонала в текущую деятельность.
4. Упрочнение позиций контроллинга.
5. Усовершенствование системы контроллинга персонала.

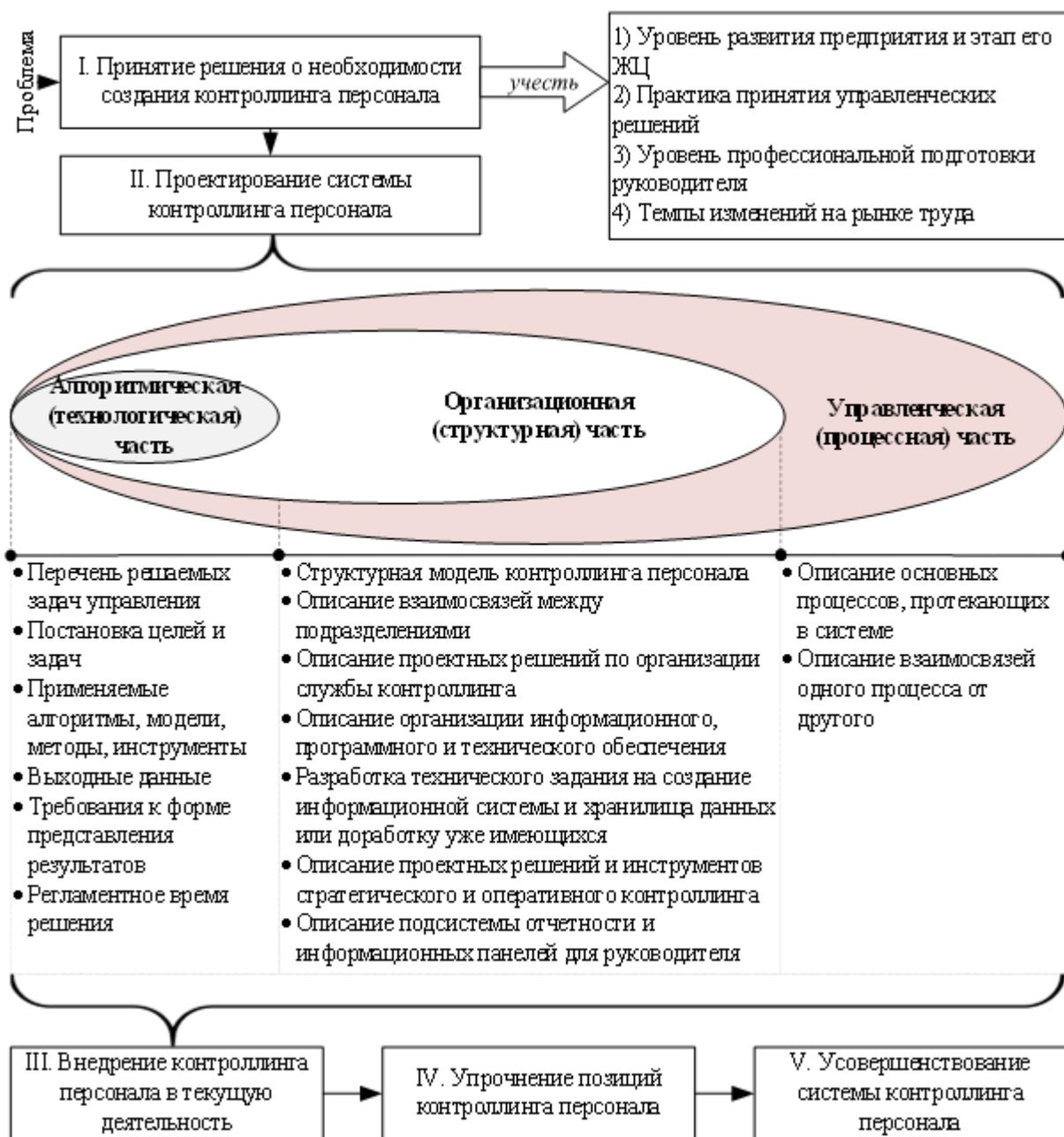


Рисунок 3.1 – Модель внедрения системы кадрового аудита и контроллинга для АО «Авиакомпания «Якутия»

Таким образом, создание системы контроллинга и аудита в АО «Авиакомпания «Якутия» необходима и будет соответствовать общим стратегическим целям и стратегии управления персоналом. Главная идея заключается в соответствии человеческих ресурсов организационной стратегии. Согласно данной концепции, компания рассматривает затраты на персонал как инвестиции в человеческий капитал, которые принесут выгоду в виде увеличения

производительности, увеличения доходов, привлечения новых клиентов и усиления лояльности клиентов. Кроме того, управление персоналом позволит реализовать принципы снижения издержек в производственном процессе.

Поэтому автор исследования рекомендует внедрить в АО «Авиакомпания «Якутия»» внешнего кадрового аудитора и дополнительных сотрудников для повышения эффективности организации. Проведем анализ распределения полномочий между сотрудниками службы управления персоналом АО «Авиакомпания «Якутия»». Планируется внедрение нововведения к 1 января 2025 года с учетом времени на подбор персонала.

Определим основные мероприятия для повышения эффективности труда в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»:

- повышение производительности труда за счет улучшения использования рабочего времени и повышения численности работников предприятия, т.к. по состоянию на 2023 г. продолжительность рабочего времени составляет 7,9 ч. Продолжительность рабочего дня необходимо увеличить до 8 часов, также увеличить удельный вес числа рабочих в общей численности работников АО «Авиакомпания «Якутия», что приведет к снижению перегруженности работников.

Для достижения этой цели предприятие должно контролировать дисциплину своих работников, установить санкции, штрафы за неявки, простои, потери рабочего времени.

- основным мероприятием по повышению эффективности труда на предприятии является увеличение продаж, снижения себестоимости, затрат труда.

- повышения технического уровня производства. Техника быстро устаревает и необходимо идти в ногу со временем. Путем обновления флота компании и замены более экономными по потреблению топлива и обслуживанию самолетов, освоения новых методик и приобретением сертификатов на выполнение технического обслуживания воздушных судов иностранного производства;

- стимулированием и мотивацией сотрудников. Для предприятия должны быть четко ограничены используемые денежные ресурсы в отчетном периоде. Поэтому необходимо применять разного рода нематериальные стимулы, благодарственные письма, интервью и публикации на сайте, в газетах, награды «лучшим сотрудникам» многое другое;

- возможно, изменение объема и структуры продукции компании, которые могут привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов (кроме амортизации). С увеличением объема производства продукции их количество на единицу продукции уменьшается, что приводит к снижению себестоимости.

На сегодняшний день это очень актуально в связи с внедрением профессиональных стандартов. Для данной сферы используются следующие критерии оценки: уровень образования специалистов, общий опыт работы в организации, возраст сотрудников, наличие специфических качеств, соответствующих требованиям работы, и уровень мотивации специалистов. Что касается организационных аспектов, то аудит персонала в основном сводится к проверке следующих элементов кадровой работы. Кроме того, внешний кадровый аудитор будет оценивать состав трудовых ресурсов предприятия, а также эффективность подбора, найма и размещения персонала.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по внедрению элементов контроллинга персонала в деятельности организации АО «Авиакомпания «Якутия»

Для АО «Авиакомпания «Якутия» проведение внешнего кадрового аудита поможет оценить перспективы использования внутренних и внешних ресурсов, а также эффективность программы оценки процедур. Этапы аудита аналогичны контролю над персоналом. Однако сам процесс аудита также включает в себя оценку направлений в кадровых процессах: рабочих мест, найма, увольнения, вознаграждений, работы отдела управления персоналом. Как внешний, так и

внутренний кадровый аудит, проводимый начальником службы управления персоналом, будет включать несколько аспектов:

- проверка наличия местной документации и местных актов;
- проверка наличия и правильности учета персонала, включая график отпусков, должностные инструкции, штатное расписание, ведение воинского учета, взаимодействие с центром занятости;
- проверка журнала учета листов нетрудоспособности, приказов о кадровых перемещениях;
- проверка личных дел и карточек сотрудников, а также правильности заполнения трудовых книжек;
- проверка ознакомления с процедурами и местными актами организации по листам ознакомления.

Следовательно, можно заключить, что предложенные указания по организации кадрового аудита и контроллинга, улучшению структуры компании, распределению обязанностей сотрудников HR-отдела в исследуемом предприятии АО «Авиакомпания «Якутия» будут направлены на более эффективное управление кадрами.

Для оценки эффективности внедрения любой системы необходимо провести экономическое обоснование предлагаемых действий, что требует оценки затрат на их разработку и внедрение.

Для оценки эффективности рекомендуемых мероприятий по интеграции в организационную структуру АО «Авиакомпания «Якутия» управление персоналом должно решить организационные вопросы их выполнения, от которых зависит успех предлагаемых мероприятий:

- найм новых сотрудников;
- разработка системы оплаты и должностных обязанностей для сотрудника;
- разработка положения о службе управления персоналом;
- разработка должностных инструкций начальника службы управления персоналом, специалистов по кадрам;

– разработка системы оплаты и для новых штатных;

Также необходимо проконтролировать их выполнение. Для этого назначаются ответственные за каждый этап.

Поэтому целесообразно составить календарный план-график реализации предложенных мероприятий, который будет включать этапы, работы, ответственных за их выполнение, а также сроки исполнения (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – План-график реализации предлагаемого мероприятия

№ п/п	Наименование этапа	Необходимые работы	Ответственный	Срок исполнения
1	Изменение организационной структуры	Найм новых сотрудников; Разработка системы оплаты и должностных обязанностей для сотрудника	Директор по управлению персоналом	2 месяца
2	Нормативное регулирование	Разработка положения о службе управления персоналом; Разработка должностных инструкций начальника службы управления персоналом, специалистов по кадрам	Заместитель ген. директора по общим вопросам, директор по управлению персоналом	1 месяц
3	Регламентирование оплаты труда	Разработка системы оплаты и для новых штатных сотрудников	Директор по управлению персоналом, главный бухгалтер	1 месяц

К экономическим мероприятиям можно отнести повышение производительности труда за счет улучшения использования рабочего времени и повышение численности рабочих предприятия, рассмотрим в таблице 3.3:

Таблица 3.3 – Изменение производительности труда АО «Авиакомпания «Якутия» за 2023-2024 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от 2023г.	
			Абсолютное значение	%
Объем продаж, тыс. руб.	11722012	11722012	0	0
Среднесписочная численность работников	1144	1223	79	6,5
Годовая выработка, тыс./чел.	10310	9585	725	-7

В 2021 г. численность сотрудников компании составила 1223 человека, на взгляд автора исследования, такой показатель численности для предприятия является оптимальным. Таким образом, если учесть, что ситуация на рынке авиаперевозок более менее стабилизировалась, и объем продаж в 2024 году не будет меньше уровня 2022 г., то подставив желаемую численность в 1223 чел. получим годовую выработку 9585 тыс./чел. Данный показатель на 6,5% ниже уровня 2021 г. Данное сокращение выработки не должно отрицательным образом повлиять на деятельность предприятия, а в некоторой степени даже повысить эффективность труда на. В 2021 г. была достигнута предельная годовая выработка, что, возможно, в конечном счете привело к росту численности уволенных по собственному желанию.

Достаточно большой вклад в повышение эффективности труда на предприятии принесет увеличение средней продолжительности рабочего дня с 7,9 ч. до 8 ч. Таким образом, подставив общее количество отработанных дней (247) и 8-часовую среднюю продолжительность дня, то получим увеличение отработанных одним сотрудником часов на 49,4 ч. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Изменение фонда рабочего времени АО «Авиакомпания «Якутия» за 2023-2024 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2023 г. от 2024 г.
Количество сотрудников, чел.	1144	1223	79
Отработано одним сотрудником: Дней	247	247	0
Часов	1926,9	1976	49,4
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,8	8,0	0,2
Фонд рабочего времени, чел.-час	2190544,2	2416648	226104

Таким образом, общий фонд рабочего времени увеличится на 226,1 тыс. чел.-час. И составит 2 млн. 416,6 тыс. чел.-час. В процентном соотношении это составит рост на 10,3%.

Экономическую эффективность или прирост после роста численности рассчитаем путем подставления прогнозируемых переменных по формуле 4 и 5:

$$ВП_{2024} = ЧР_{2024} \times Д_{2023} \times П_{2023} \times ЧВ_{2023}; \quad (4)$$

где:

$ВП_{2024}$ – валовая продукция, руб.;

$ЧР_{2024}$ – среднегодовая численность работников, чел.;

$Д_{2023}$ – количество отработанных сотрудником дней;

$П_{2023}$ – средняя продолжительность рабочего дня, час;

$ЧВ_{2023}$ - среднечасовая выработка работника, тыс. руб.

$$ВП_{2024} = 1223 \times 247 \times 7,9 \times 5,3 = 12\,648\,131,5 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ВП = ВП_{2024} - ВП_{2023}; \quad (5)$$

$$\Delta ВП = 12\,648\,131,5 - 11\,758\,728,9 = 889\,402\,570 \text{ руб.}$$

Объем продаж при увеличении численности работников на 86 чел. вырос на 889 млн. 402,5 тыс. руб.

Далее, для получения абсолютного прироста объемов продаж, следует вычислить рост фонда оплаты труда работников. Путем умножения средней годовой заработной платы (964 548 руб.) на количество работников (86 чел.) получим – 82 млн. 951,2 тыс. руб.

Сравнив данные показатели, можно прийти к выводу, что прирост объемов продаж составит более 800 млн. руб.

В 2023 году АО «Авиакомпания «Якутия» получило доход в размере 10 млрд. 575 млн. 683 тыс. руб., чистая прибыль составила 1 млрд. 736 млн. 939 тыс. руб. Предполагается, что в 2024 году стоимость предоставляемых услуг АО «Авиакомпания «Якутия» для населения также увеличится в пределах от 7 до 8,5%. Прогнозные данные по чистой прибыли АО «Авиакомпания «Якутия» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Прогнозный расчет чистой прибыли АО «Авиакомпания «Якутия» на 2023-2024 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.
Индексация стоимости услуг, %	9	8,5
Выручка, тыс. руб.	10575683	10903668
Чистая прибыль, тыс. руб.	1736939	1884578

Из проведенного анализа следует, что у АО «Авиакомпания «Якутия» имеются достаточные финансовые ресурсы для осуществления предлагаемого проекта. Теперь необходимо оценить экономическую эффективность проекта. Первым шагом является расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД или NPV – Net Present Value) согласно формуле 6.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC;$$

(6)

где:

CF_t – чистый денежный поток, тыс. руб.;

IC – инвестиционный капитал, тыс. руб.;

r – стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта, %;

$(1+r)^t$ – фактор дисконтированной стоимости;

n – длительность проекта (лет).

Прогнозируется, что ставка дисконтирования на 2024 год составил 16% (1,16). Для расчета чистого дисконтированного дохода (ЧДД) (NPV – NetPresentValue) мы используем формулу:

$$NPV = (10903668 / 1,16) - 829512 = 8\,570\,201,79 \text{ руб.}$$

Таким образом, если $NPV > 0$, то проект считается эффективным. Для расчета индекса рентабельности (PI) отношение приведенных притоков (ЧДП_t) к приведенным оттокам (К_к) рассчитывается по формуле 7.

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n P_k \cdot \frac{1}{(1+r)^k}}{\sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (7)$$

где:

P_k – приведенные притоки;

K – приведенные оттоки;

r – ставка дисконтирования.

При этом, определяются следующие положения:

если $PI > 1$, то проект эффективен;

если $PI < 1$, то проект неэффективен;

если $PI = 1$, то это граница и проект требует доработки.

$$PI = 1884578 / 829512 = 2,27 > 1,$$

Следовательно проект эффективен. Срок окупаемости составляет 0,6 года, что равно 7,2 месяцам. Проведем также анализ рисков проекта, рассчитаем показатели чувствительности с учетом изменений на 20% (таблица 3.6).

Из полученных данных видно, что при горизонте планирования в 1 год проект малочувствителен к сроку окупаемости и индексу рентабельности. Исходя из этого, организации следует установить четкие сроки внедрения проекта и уточнить финансовые затраты. Данные мероприятия позволят учесть возможные риски при получении финансирования и обеспечении коммуникации между командой проекта и заинтересованными в нем сторонами, а также помогают обеспечить прозрачность коммуникаций.

Таблица 3.6 – Результаты данных чувствительности проекта по совершенствованию организационной структуры

Показатель	Величина текущих расходов	+20%	-20%
Срок окупаемости	7,2 месяца	8,64 месяца	5,76 месяца
NPV	8 570 201,79	18 854 443,9	6 856 161,43
PI	2,27	3,08	1,46

Поэтому, явно стоит отметить, что внедрение данного проекта приведет к повышению эффективности сотрудников АО «Авиакомпания «Якутия», что в свою очередь приведет к увеличению выручки от продаж и чистой прибыли. Показатели эффективности $NPV > 0$ и $PI > 1$ полностью соответствуют установленным стандартам. Все это свидетельствует о целесообразности финансирования и реализации проекта по совершенствованию организационной структуры – созданию службы управления персоналом АО «Авиакомпания «Якутия» с целью внедрения и реализации кадрового аудита и контроллинга персонала.

При проведении анализа на предприятии АО «Авиакомпания «Якутия» выяснилось отсутствие системы кадрового аудита и контроллинга. Необходимо

разработать нормативную документацию по данному направлению кадрового менеджмента. Для установления порядка работы системы кадрового аудита и контроллинга, рекомендуем предприятию АО «Авиакомпания «Якутия» к 01.01.2025 года разработать и утвердить следующие локально-правовые акты:

- Стратегия кадрового менеджмента АО «Авиакомпания «Якутия» на период 2025–2030 годов.
- Устав АО «Авиакомпания «Якутия»;
- Рабочее расписание Акционерного общества «Авиакомпания «Якутия» на 2025 год;
- Процедура выполнения поручений и оказания определенных видов деятельности (услуг) для различных категорий сотрудников АО «Авиакомпания «Якутия»;
- Положение о деятельности отдела управления персоналом АО «Авиакомпания «Якутия»;
- Инструкции по должностным обязанностям начальника отдела управления персоналом и кадровых специалистов АО «Авиакомпания «Якутия».

Документация о проведении внутреннего аудита кадров АО «Авиакомпания «Якутия», о системе контроля персонала и ежегодном внешнем аудите в организации занимает значительный объем. Для предотвращения конфликтов интересов среди сотрудников и обеспечения прозрачности и понятности системы для персонала необходимо подробное и детальное описание и документирование всех ее компонентов.

В итоге разработка нормативных документов по внедрению и функционированию системы аудита кадров и контроллинга для АО «Авиакомпания «Якутия» позволит улучшить управление персоналом в деятельности организации повысит эффективность труда.

Заключение

Контроллинг персонала предполагает оценку состояния коллектива в настоящее время и просчет его состояния в будущем. Он призван заранее предусматривать слабые места и обеспечивать их ликвидацию. Система контроллинга персонала должна планировать подбор персонала, просчитывать возможные отклонения в социально-психологическом климате коллектива, а также анализировать их причины, находить способы достижения гармонии.

Кроме того, этот подход предполагает постоянный мониторинг и всесторонний анализ внешних и внутренних факторов системы управления персоналом.

Эффективное развитие идей, методологии и практики контроллинга опирается на три ключевых аспекта:

- на потребности руководителей в качественной информационно-аналитической поддержке принимаемых управленческих решений, прежде всего с учетом устойчивого развития организации;
- на системе знаний, методов и технологий в сфере контроллинга, обеспечивающих решений поставленных задач;
- на возможности комплексной информационной поддержки методов и технологий контроллинга в составе современных интегрированных информационных управленческих систем.

В выпускной квалификационной работе были охвачены сущность и функции элементов контроллинга персонала, а также успешно выполнены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты контроллинга персонала;
- проведен анализ контроллинга персонала в деятельности АО «Авиакомпания «Якутия»;
- разработаны проектные мероприятия по внедрению элементов контроллинга АО «Авиакомпания «Якутия».

Система контроллинга охватывает все этапы управления персоналом, от планирования до оценки результатов деятельности.

Реализация мероприятий по контроллингу персонала позволила авиакомпаниям:

- Повысить уровень профессионализма сотрудников за счет проведения регулярных аттестаций и обучения.

- Оптимизировать численность персонала повысив производительность труда.

- Улучшить мотивацию сотрудников за счет разработки и внедрения системы оплаты и премирования.

- Совершенствовать систему подбора и адаптации новых сотрудников, что привело к снижению текучести кадров.

- Оценивать эффективность работы отдельных сотрудников и подразделений, что стало основой для внесения корректировок в систему управления персоналом.

Внедрение системы контроллинга персонала повысило прозрачность и управляемость кадровой политики АО «Авиакомпания «Якутия». Это позволило организации добиться более эффективного использования человеческих ресурсов, повысить производительность труда и обеспечить устойчивое развитие компании в условиях конкурентного рынка.

Таким образом, организация контроллинга персонала – кропотливый процесс, требующий немалых усилий. Однако результаты его деятельности того стоят ввиду быстрого изменения экономических условий и появления новых требований к персоналу. Такой инструмент как контроллинг персонала позволит АО «Авиакомпания «Якутия» не только устранить актуальные проблемы в области управления персоналом, но и повысить социально-экономическую эффективность.

Список использованной литературы

1. Указ Президента Республики Саха (Якутия) от 31.06.2002 года №395 «Об образовании государственного унитарного предприятия «Авиакомпания «Якутия» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/445039680> (Дата обращения 03.02.2024).
2. Устав АО «Авиакомпания «Якутия»
3. Положение об оплате труда ЛС и СПБ АО «Авиакомпания «Якутия»
4. Положение об оплате труда наземных служб АО «Авиакомпания «Якутия»
5. Абултаирова, Д. Р. Контроллинг персонала организации / Д. Р. Абултаирова // Исследование различных направлений современной науки: социальные и гуманитарные науки: Сборник материалов XXVII международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 17 мая 2023 года. Том 3. – Москва: Научно-издательский центр "Империя", 2023. – С. 13-17.
6. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала: учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 68 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/245885> (Дата обращения: 10.02.2024).
7. Бойков, Д. Е. Кадровая политика. Контроллинг персонала в обеспечении кадровой безопасности организации / Д. Е. Бойков, О. В. Борисова // Актуальные исследования. 2023. №8 (138). С. 80-82. - [Электронный ресурс] - URL: <https://apni.ru/article/5685-kadrovaya-politika-kontrolling-personala>
8. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта: учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н. Гладченко. — Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 279 с.
9. Гончаров, Н. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях реального сектора экономики России / Н. А. Гончаров, О. Н. Зотикова //

Всероссийская научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор-2019) : Сборник материалов, Москва, 27 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования РФ. – Москва: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019. – С. 82-85.

10. Елфимова, И. Ф. Контроллинг логистических процессов: учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. 6.

11. Житников Дмитрий Львович, Удалов Александр Борисович. Новое в стандартизации финансово-хозяйственной деятельности российских предприятий: контроллинг в реальном секторе экономики // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №1 (105). Номер статьи: 10514. Дата публикации: 23.03.2024. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/10514/>

12. Каверина, О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Д. Каверина. — 3-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 389 с.

13. Завьялов, К.Е. Организационно-экономические подходы построения системы контроллинга // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 1. – С. 82–85.

14. Каракетова, Х. А. Задачи, функции и цели контроллинга на предприятии / Х. А. Каракетова, Л. С. Боташева // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 86-4. – С. 87-89.

15. Касимова, З. Н. Внедрение системы контроллинга на предприятии / З. Н. Касимова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 2. – С. 169-172.

16. Кириленко Владислава Валериевна Финансовый анализ как основа для принятия управленческих решений // Economics. 2018. №5 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-kak-osnova-dlya-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 08.06.2024).

17. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010 – 264 с.

18. Контроллинг персонала как управленческий инструмент – [Электронный ресурс] – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67074-kontrolling-personalaupravlencheskiy-instrument-18-m4> (Дата обращения: 26.02.2024).

19. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : Учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. – 4-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. – 234 с.

20. Михайлов, А. А. Роль контроллинга персонала в системе управления промышленным предприятием / А. А. Михайлов, А. А. Комова // Московский экономический журнал. 2019. №10. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kontrollinga-personala-v-sistemeupravleniyapromyshlennym-predpriyatiem> (Дата обращения: 02.03.2024).

21. Михайлова, А. И. Контроллинг в системе управления на предприятии / А. И. Михайлова // Тенденции развития науки и образования. – 2019 – № 51–4. – С. 63–66.

22. Мызникова, Т. Н. Внедрение системы управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии / Т. Н. Мызникова, М. И. Бажанова, М. В. Белов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020 – Т. 14 – № 2 – С. 119–128.

23. Нечеухина, Н. С. Проблемные аспекты применения контроллинга в системе управления на предприятиях / Н. С. Нечеухина, О. В. Мустафина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022 – Т. 16 – № 2 – С. 82–89.

24. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательства «Альфа-Пресс», 2021 год. – 668 с.

25. Осипов, С. В. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-08402-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511229> (Дата обращения: 25.02.2024).

26. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 444 с.

27. Пайор, С. В. Роль контроллинга в системе промышленным предприятием / С. В. Пайор // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов научной конференции, Москва, 07–09 ноября 2018 года. – Москва: Издательский дом «Реальная экономика», 2019 – С. 419–423.

28. Резникова, О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. –2019. –Т.13.– № 2.– С. 26–35.

29. Рыбалкина, З.М., Холькина, О.В. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – т. 15. – вып. 3. – С. 482–495.

30. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности: учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022 — 141 с.

31. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н. Н. Старцева. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 151 с.

32. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2016. – 154 с.

33. Тимошук, Н.А. Контроллинг персонала. Сущность и развитие //Вестник Самарского государственного университета. – 2014.– № 8. – С. 222–227.

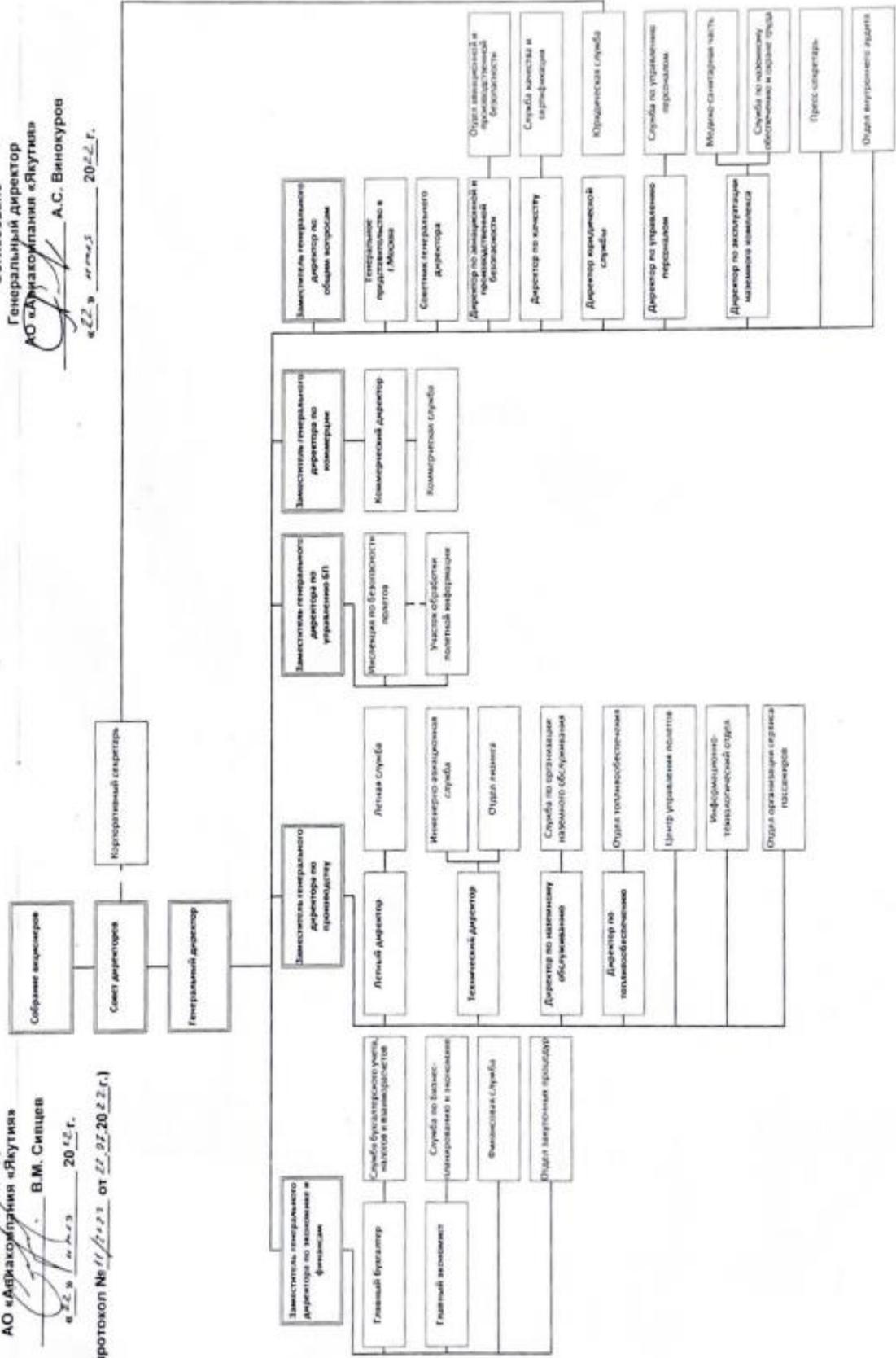
34. Управление затратами и контроллинг: учебник для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17076-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532350> (дата обращения: 09.04.2024).

35. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учеб. / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 160с.
36. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практ. пособие / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3–е изд., испр, и дораб. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 457.
37. Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2023. — 78 с. — ISBN 978-5-7339-1781-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/331577> (Дата обращения: 16.02.2024).
38. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2022 — 197 с.
39. Шляго, Н. Н. Контроллинг: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2022 — 277 с.
40. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала: учебник / С. М. Юсупова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022 — 354
41. <http://www.yakutia.aero/yakutsk>
42. <https://www.sakha.gov.ru/>
43. <https://www.mintrans.ru/>
44. <https://www.yakutia.aero/o-nas/istoriya-kompanii/>

Утверждаю
Председатель СД
АО «Аэрокомпания «Якутия»
В.М. Свищев
в.с.с. 20.12.2013 г.

Согласовано
Генеральный директор
АО «Аэрокомпания «Якутия»
А.С. Винокуров
в.с.с. 20.12.2013 г.

(протокол № 11/11.1.1 от 21.01.2012 г.)



[Handwritten signature]